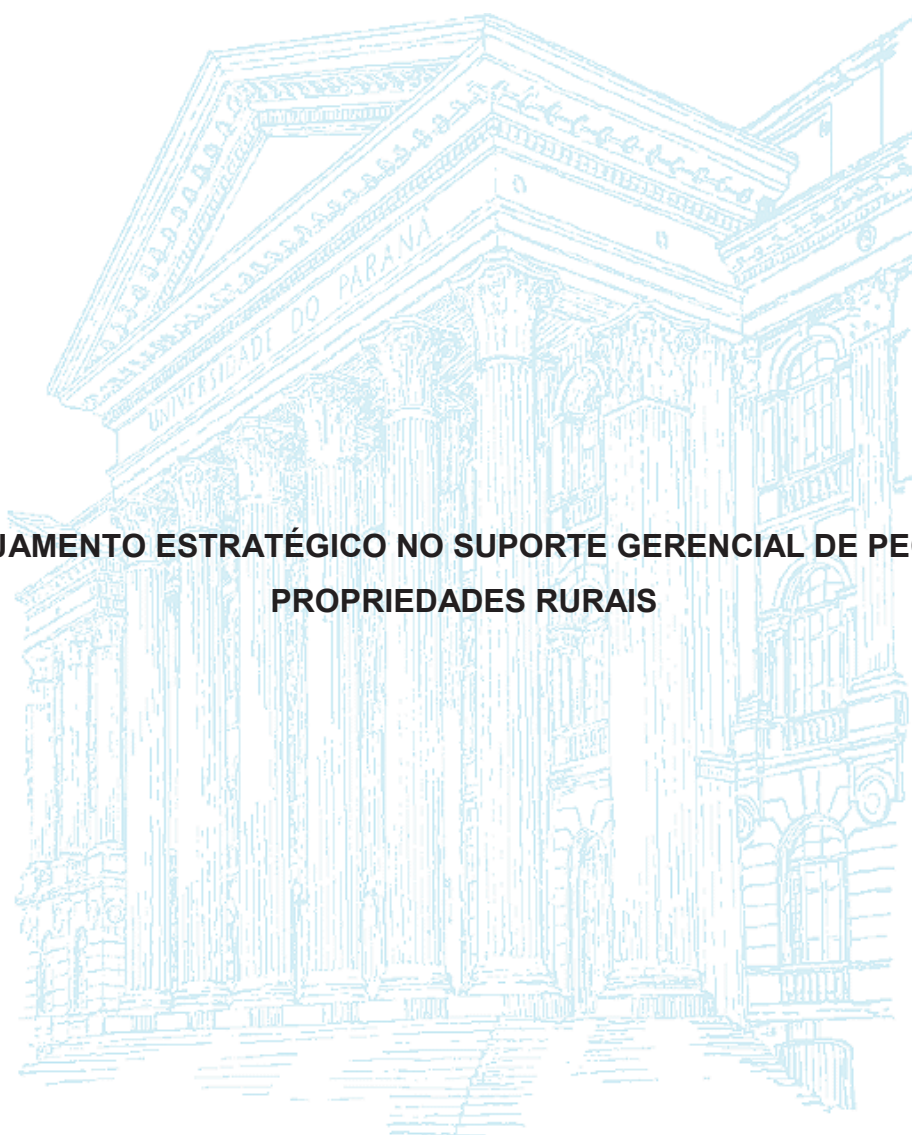


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

NÉLIO ANDERSON DA CUNHA SILVA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SUPORTE GERENCIAL DE PEQUENAS
PROPRIEDADES RURAIS**



CURITIBA

2018

NÉLIO ANDERSON DA CUNHA SILVA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SUPORTE GERENCIAL DE PEQUENAS
PROPRIEDADES RURAIS**

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Especialização em Gestão do Agronegócio no curso de Pós-graduação em Gestão do Agronegócio, Departamento de Economia Rural e Extensão, Setor de Ciências Agrárias da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Romeu Rossler Telma

CURITIBA

2018

Aos meus familiares, por compreenderem a ausência em momentos especiais.

LISTA DE SÍMBOLOS E SIGLAS

PDCA - Plan- Do- Check- Act

PE - Planejamento Estratégico

SP - São Paulo

SWOT- Strengths- Weaknesses- Opportunities- Threats

RESUMO

Acerca do planejamento estratégico nota-se sua aplicabilidade em empresas desde os anos 70 nos Estados Unidos, no entanto, desde o início das civilizações o planejamento estratégico traz direcionamento aos líderes, mesmo que de forma empírica. O presente trabalho se propõe a apresentar conceitualmente o planejamento estratégico, analisando suas ferramentas e qual processo para implantação em uma pequena propriedade rural, considerando suas peculiaridades e uso na sucessão familiar. Todo processo de gestão em uma propriedade rural se norteia inicialmente pela compreensão de que é necessário ter a visão empresarial aplicada a propriedade rural, tem características comerciais e que requerem gestão financeira, de pessoas, marketing, bem como, demais análises para dar direcionamento e proporcionar manutenção das atividades. Neste setor as variantes comerciais no que concerne ao formato de comercialização e tendências de consumo são fatores que requerem grande atenção nas etapas do planejamento estratégico. Dar direcionamento aos colaboradores e principalmente traçar horizonte ao negócio é possível por meio do uso desta ferramenta, é primordial trazer personalidade ao negócio e ter clareza que se trata de ações a médio e longo prazo. No entanto, as decisões para alcançar os objetivos ocorrerão no cotidiano. O processo deve ser estruturado com clareza aos envolvidos e se dispor a ajustes quando necessário, bem como revisão de processos e conectar as ações de gestão de modo a caminharem concomitantemente. O planejamento estratégico é a ferramenta ideal para suporte a decisões e aplicável a todos os formatos empresariais.

Palavras chave: Propriedade rural. Sucessão familiar. Processo. Gestão.

ABSTRACT

Regarding strategic planning, we can see its applicability in companies since the seventies in the United States, however, since the beginning of civilizations, strategic planning directs leaders, even empirically. The present work proposes to present the strategic planning conceptually, analyzing the tools and the implantation process in a small rural property, considering its peculiarities and family succession. Every management process in a rural property is initially guided by the understanding that it is necessary to have a business vision applied to rural property; it has commercial characteristics and requires financial management, people management, marketing, as well as analysis to direct and maintain their activities. In this sector, commercial variants regarding the sale format and consumption trends are factors that require great attention in the strategic planning stages. Guiding employees and especially projecting business horizon is possible through the use of this tool. It is essential to bring personality to the business and to have it clear that it refers to medium and long term actions, however, the decisions development to reach the objectives will occur daily. The process should be clearly structured for those involved, adjustments must be done when necessary, as well as process es reviews, and connect the management actions to happen simultaneously. Strategic planning is the ideal tool for decision support and applicable to all business formats.

Keywords: Rural property. Family succession. Process.Management.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	08
2	OBJETIVO.....	10
2.1	GERAL.....	10
2.2	ESPECÍFICOS.....	10
3	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	11
3.1	Conceituação de Planejamento Estratégico e implantação no campo.....	11
3.1.1	Evolução histórica do Planejamento Estratégico	16
4	MATERIAL E MÉTODOS	18
5	RESULTADOS.....	24
6	CONCLUSÃO	25
	REFERÊNCIAS.....	27

1 INTRODUÇÃO

Tendo por premissa que o planejamento estratégico é o processo de gestão que visa definir objetivos e estratégias, analisa recursos e define metas para consecução dos resultados, esta é uma importante ferramenta a ser aplicada como suporte gerencial à pequenas propriedades rurais e estimular a sucessão familiar no campo.

Caracteriza-se como pequena propriedade o imóvel rural de área compreendida entre um e quatro módulos fiscais. O módulo fiscal no Brasil varia de 5 a 110 hectares, cuja definição é feita pelo INCRA para cada município, considerando um conjunto de fatores e o estabelecido na lei 8.629/93. Este parâmetro também define os beneficiários do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar, que são pequenos agricultores da economia familiar, proprietários, meeiros, posseiros, parceiros ou arrendatários de até quatro módulos fiscais.

A especificação de agricultor familiar está na lei 11.326/2006, na qual diz que agricultores familiares são aqueles que praticam atividades no meio rural, possuem área de até quatro módulos fiscais, mão de obra da própria família e renda vinculada ao próprio estabelecimento e gerenciamento do estabelecimento ou empreendimento por parentes.

O pequeno agricultor ocupa papel decisivo na cadeia produtiva que abastece o mercado brasileiro, segundo dados do Ministério do Desenvolvimento Agrário, Banco Mundial e IBGE, alguns alimentos têm forte presença da agricultura familiar, a exemplo as produções do ano de 2017 no qual a representatividade foram: mandioca (87%), feijão (70%), carne suína (59%), leite (59%) e milho (46%).

Para uso do planejamento estratégico é necessário trabalhar quatro pilares essenciais a sua aplicabilidade, no entanto, para que haja sua implantação é primordial ter um olhar empresarial para a pequena propriedade rural e considerar que 84% dos estabelecimentos rurais são de agricultores familiares.

Segundo Christensen e Rocha (1995, p.291), “as origens do termo estratégia encontram-se na teoria militar, de onde foi adotado, significando a utilização do combate para atingir a finalidade da guerra”.

Nos ensinamentos de Kotler (1992, p.63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação

razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.

No campo a centralização de poder é evidente e em muitos casos a ausência de gestão é um ponto crítico para implantação de novas ferramentas. O hábito do improviso e ausência de recursos, podem em um primeiro momento barrar o planejamento estratégico, entretanto, praticar o uso desta ferramenta gera introdução de gestão, alertando a necessidade de se ter controle financeiro, gestão de pessoas, ações de marketing, estruturação de produção e preparo para sucessão familiar no campo.

Os problemas enfrentados pelos produtores que não realizam o planejamento estratégico são demonstrados na dificuldade em detectar as reais causas das problemáticas, bem como a alta sensibilidade as crises econômicas. O objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios.

Todo esse contexto é apresentado em ações práticas de uma pequena propriedade rural no interior do estado de São Paulo, que produz hortaliças e faz uso do planejamento estratégico.

2 OBJETIVO

2.1 GERAL

Demonstrar a viabilidade do Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão em pequenas propriedades rurais.

2.2 ESPECÍFICO

- a) . Evidenciar as ações por meio da análise de uma propriedade que faz uso do Planejamento Estratégico;
- b). Analisar os fatores relevantes para elaboração do Planejamento Estratégico;
- c). Analisar o impacto do Planejamento Estratégico no tocante à sucessão familiar em caso prático.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O planejamento estratégico é fator determinante para o desenvolvimento e manutenção das empresas de todos os setores da economia, independente de seu porte e tempo de atividade, em especial no meio rural é fundamental antecipar-se as ameaças e visualizar as oportunidades, impulsionando a empresa na direção correta.

O agronegócio exerce papel fundamental no desenvolvimento da economia brasileira, tanto pela diversidade produtiva quanto pela crescente necessidade de produção de alimentos para atender a demanda mundial. Desta forma, a presente revisão aborda a conceituação de planejamento estratégico, primando pela didática acessível aos gestores de pequenas propriedades rurais, analisando seu desenvolvimento e aplicação nas atividades do campo, bem como, apresenta a evolução histórica de seu uso no planejamento das atividades rurais, proporcionando evidenciar os benefícios, considerando aspectos produtivos e gerenciais.

3.1 Conceituação de Planejamento Estratégico e implantação no campo

O planejamento estratégico é uma ferramenta que proporciona auxílio as empresas para realizar reflexão sobre sua situação atual, prospectar o futuro e otimizar seu ambiente de negócios, sua aplicabilidade no campo é possível enxergando a pequena propriedade rural como uma empresa, com características peculiares, mas que em análise aprofundada compõe-se por atividade empresarial.

É um processo pelo qual a empresa se movimenta com o objetivo de ter sucesso e estruturar o futuro através do comportamento proativo, buscando antecipar e prever eventuais acontecimentos do mercado, levando em consideração os ambientes atual e futuro (SAMPAIO, 2004).

Para elaboração do planejamento estratégico são necessárias quatro etapas:

Na primeira é realizada a abordagem sobre a missão e os valores da empresa, na segunda são analisados o ambiente e a organização, na terceira alinha-se a visão dos objetivos e elabora-se os planos de ação; por fim busca-se dar andamento ao plano de ação e implementar o planejamento estratégico.

Inicialmente a elaboração do planejamento estratégico requer a definição do

negócio, quais os valores organizacionais e a missão da empresa. No campo essa análise deve levar em consideração todo histórico da propriedade.

Essa definição consiste em especificar seu âmbito de atuação. Todas as decisões de maior abrangência terão esse norteador, e assim será estabelecido o seu limite de atuação (FERNANDES; BERTON, 2005).

Ao estabelecer uma declaração de missão, o empresário rural tem o importante desafio de criar algo que realmente sirva de guia para a empresa, que não seja algo meramente formal. Se a declaração não influencia o comportamento em toda a empresa, não terá impacto significativo.

A missão bem definida proporciona vantagens que ajudam todos a compreenderem o seu papel na organização e consequentemente melhor direcionamento daquilo que é essencial para ela (FERNANDES; BERTON, 2005).

Neste momento é preciso saber qual a razão da existência da minha empresa, o que fazemos, para quem fazemos e como fazemos.

No tocante a visão será especificada a direção que a empresa pretende seguir, e o que deseja ser. Não expressa fins quantitativos, mas fornece o caminho para o futuro, uma imagem ou uma filosofia que guiam a empresa. Como quer ser visto a longo prazo, deve analisar o que somos hoje, o que meus concorrentes são, o que pretendemos ser.

Visão é considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante (OLIVEIRA, 2007, p. 43).

No que concerne aos valores, são os princípios éticos que a empresa pretende seguir, norteiam como alcançar o objetivo estabelecido pela visão e o propósito descrito na missão. São elementos que embasarão a definição do que fazer e de que forma fazer.

O Planejamento Estratégico não deve ser visto como ferramenta de previsão, ou resolutor de problemáticas e sim como conjunto de ações que serão utilizadas pelo gestor para que se construa um futuro que tende a ser diferente do passado (OLIVEIRA, 2007).

Trata-se essencialmente de uma ferramenta de gestão, suas etapas devem ser inseridas na rotina da empresa de forma natural, trazendo compreensão aos

envolvidos de sua importância, direcionando para se obter melhor desempenho.

O ato de planejar refere-se a qualquer atividade pensada e estruturada que diretamente ligada ao cotidiano pessoal e profissional.

Ressalta-se que nas organizações o planejamento é subdividido em três níveis, sendo planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional, no presente estudo a abordagem será apenas quanto ao estratégico, pois este busca dar direcionamento, define a identidade da empresa, constrói visão compartilhada, foca esforços e otimiza o uso de recursos. Decisões sem planejamento distorcem a direção da empresa, gera a busca por fazer tudo e atender a todos, perdendo foco e identidade, bem como afeta a qualidade e se desgasta com o cliente, desperdiça recursos e não considera impacto das ações.

Nas pequenas propriedades a otimização dos recursos, o compartilhamento de dados e a definição de objetivos viabilizarão o planejamento estratégico, trabalhando com direcionamento a médio e longo prazo, se desvinculando da execução de atividades com retorno apenas momentâneo e atividades de subsistência, impulsionando para a profissionalização do empresário do campo, alavancando os resultados.

O planejamento é um processo ordenado de etapas, tem começo, meio e fim, no entanto, pode ser realimentado e deve periodicamente ser revisto.

O planejamento estratégico é um processo organizacional compreensivo de adaptação através da aprovação, tomada de decisão e avaliação. Procura responder a questões básicas, como: por que a organização existe, o que ela faz e como faz. O resultado do processo é um plano que serve para guiar a ação organizacional por um prazo de três a cinco anos. (CHIAVENATO, 2004, p. 202).

Finalizada a análise do negócio, missão e valores, deve ser realizada a análise do ambiente e análise da organização.

A análise ambiental corresponde ao estudo dos diversos fatores e forças do ambiente, às relações entre eles ao longo do tempo e seus efeitos ou potenciais efeitos sobre a empresa, sendo baseada nas percepções das áreas em que as decisões estratégicas da empresa deverão ser tomadas. (OLIVEIRA, 2007, p. 72).

A análise interna visa identificar os principais pontos fortes e fracos da empresa para nortear o processo de planejamento, com esses dados é possível identificar quais os recursos com que se pode contar e quais são os pontos

vulneráveis no momento de se estabelecerem as estratégias da empresa.

A análise interna busca evidenciar as deficiências e as qualidades, as quais denominamos pontos fortes e fracos, cuja análise deve ser feita na sua atual posição, considerando seus produtos ou serviços frente ao segmento de mercado (OLIVEIRA, 2007).

Para elaborar o planejamento estratégico é necessário conhecer suas limitações e suas potencialidades, requer informações sobre colaboradores e suas qualificações, técnicas e práticas incorporadas, bem como, controles que tragam dados sobre movimentações financeiras, estrutura de custos, qualidade, processos executados, prazos de entrega e formato de relacionamento com clientes e fornecedores

Com esses dados se têm informações necessárias para alinhar os objetivos e quais as estratégias que possam aproveitar melhor as competências da empresa e minimizar os problemas internos identificados, assim como se posicionar frente as ameaças e oportunidades identificadas externamente.

É de suma importância que a empresa conheça os recursos e desenvolvimento de suas ações, possibilitando controle de seu desempenho, no entanto, esses dados têm valor escasso quando se trata de reações estratégicas, em tais casos, torna-se mais importante que a empresa tenha informações detalhadas sobre o ambiente externo (OLIVEIRA, 2007).

As organizações não são independentes, necessitam realizar trocas de recursos com o ambiente externo e são dependentes dele. Na composição do ambiente externo devem ser considerados os elementos que influenciam suas operações.

Na análise do ambiente externo se realiza a identificação de oportunidades e das ameaças que impactam a empresa na execução de sua missão (SAMPAIO, 2004).

É preciso se atentar ao ambiente externo, pois tem mais impacto na definição e direcionamento da organização do que o ambiente interno (COSTA, 2006).

Os fatores internos e externos da empresa devem ser trabalhados de maneira interligada. O gestor deve analisar todas as oportunidades e sua contribuição para o negócio. Requer consideração no tocante aos objetivos da empresa, ser visto como critério de avaliação e classificação das melhores

oportunidades (OLIVEIRA, 2007).

As oportunidades são fatores do ambiente geral que, se bem aproveitadas, podem fornecer uma vantagem competitiva para a empresa. Já as ameaças são fatores que podem vir a perturbar o funcionamento da empresa, causando dificuldades para a sua gestão e desempenho. (FERREIRA et al., 2005, p. 37).

Deste modo, uma oportunidade bem utilizada proporciona aumento nos lucros da empresa, enquanto uma ameaça não administrada pode ocasionar queda nos lucros, ou mesmo prejuízos (OLIVEIRA, 2007).

Informações assertivas acerca do ambiente conduzem o processo estratégico para se extrair o equilíbrio entre a empresa e as forças externas que a atingem de forma direta ou indireta.

Através da análise do ambiente externo e interno pode-se obter a matriz SWOT. O método tem o nome considerando as iniciais em inglês das palavras strengths, weaknesses, opportunities e threats que significam respectivamente: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (FERNANDES; BERTON, 2005).

Esta matriz tem o objetivo de definir estratégias para manter os pontos fortes da empresa, reduzir o impacto dos pontos fracos, aproveitar as oportunidades e defender-se das ameaças (COSTA, 2006).

Ainda neste sentido, é possível utilizar a análise da matriz de crescimento que foi desenvolvida pelo Boston Consulting Group (BCG). O objetivo dessa ferramenta é relacionar os negócios da empresa, considerando sua participação no mercado e seu crescimento, tendo como propósito identificar os negócios ou a linha de negócios, até mesmo quais produtos proporcionam maior resultado e aqueles que podem apenas estar consumindo recursos do negócio (FERNANDES; BERTON, 2005).

Os quatro quadrantes apresentados na matriz BCG significam as possíveis combinações de participação e crescimento no mercado.

Desta forma, os quadrantes são identificados do seguinte modo (COSTA, 2006):

a) oportunidade: negócios com alta taxa de crescimento e pouca participação de mercado, requerem investimentos substanciais para melhorarem a sua posição; se não o fizerem recomenda-se o desinvestimento;

b) estrela: negócios de alta participação de mercados e com alta taxa de crescimento. Quando um negócio é bem-sucedido, torna-se estrela. Embora líderes, esses serviços ou produtos ainda necessitam de investimento, e sua forte posição lhes permite gerar as receitas necessárias;

c) vaca leiteira: negócios com alta participação de mercado e baixa taxa de crescimento. Não necessitam mais de investimentos para Participação do produto no mercado. O mais comum é que esses produtos ou serviços financiem outros negócios pelo fato de gerarem receitas acima de suas necessidades;

d) animal de estimação: negócios de pequena participação de mercados e baixo crescimento. São mantidos por razões sentimentais, pois dão prejuízo ou geram pouco lucro. É recomendável ter o mínimo de produtos e serviços aqui para não comprometer a saúde financeira da empresa.

Pequenas empresas, tem características peculiares, que impactam na gestão de seu cotidiano, no entanto, bem geridas podem ter diversos pontos positivos diante de seus concorrentes de porte maior.

3.1.1 Evolução histórica do planejamento estratégico

O planejamento estratégico está intrínseco ao cotidiano desde as formações iniciais das civilizações, cujo fator determinante para manutenção de poder dos líderes era a organização do que fazer. Estratégias eram essenciais para desenvolvimento e domínio dos recursos disponíveis.

De modo empírico as práticas buscavam estruturar ações para manutenção do poder e assim era preciso análise acerca de como e quando realizar cada ação.

Para isso era necessária definição de estratégias a serem utilizadas, levantamento de informações e análise estratégica da situação atual e prospecção de futuro, se assemelhando ao mundo comercial atual.

Maquiavel na obra “O Príncipe” evidenciou a necessidade de se ter planejamento de ações com o propósito de atingir objetivos, de acordo com seus conceitos era necessário planejar, estabelecer parcerias/alianças e arquitetar a construção do futuro.

Com a Revolução Industrial do século XVIII e todos os benefícios de modernização das atividades, foi necessário aperfeiçoar a gestão empresarial e realinhar as diretrizes para alavancar resultados, surgindo nesse período a

necessidade de estabelecer planejamento das ações e coordenar o direcionamento da empresa que visava alavancar seus investimentos e se destacar a médio e longo prazo, viabilizando suas operações e aproveitando as oportunidades.

Igor Ansoff é considerado o pai do planejamento estratégico, criou o modelo Ansoff de planejamento estratégico, baseado na expansão e diversificação empresarial através de uma sequência de decisões.

Os conceitos e as ferramentas norteadoras do planejamento estratégico foram apresentados na década de 70, vindas de fatos que prejudicavam a economia americana, o setor empresarial norte americano já não podia trabalhar apenas planejamento simplificado. Devido a alta competitividade com outros países era preciso estruturar ações que mantivessem suas empresas com retorno positivo e possibilidade de manutenção a médio e longo prazo, considerando suas potencialidades, produtos, serviços, bem como o mercado de uma forma global.

Durante o processo evolutivo do planejamento, Ansoff verificou três tipos dominantes de filosofia, que são utilizadas simultaneamente na elaboração dos planejamentos: da satisfação, da otimização e adaptação.

Na filosofia da satisfação é adotado uma atitude mais conservadora, suprimindo um nível de satisfação determinado, não, necessariamente, buscando possibilidades de excedê-lo, fazendo o mínimo de esforços para atingir os objetivos, ou seja, não se interessa em buscar desafios e atirar em novos alvos preocupando-se mais com a sobrevivência do que com o desenvolvimento e crescimento.

A filosofia da otimização caracteriza-se pelo planejamento que não é feito tendo um desempenho satisfatório em vista, mas um desempenho que busca a realização do processo tão bem quanto possível, onde predomina o uso de modelos matemáticos e estatísticos preocupando-se com a quantificação dos objetivos e o equilíbrio entre os custos e os benefícios ignorando os aspectos qualitativos.

A filosofia da adaptação se caracteriza pela inovação e preocupa-se com o equilíbrio existente entre as mudanças que ocorrem no ambiente externo e a adaptabilidade da empresa às mesmas, pois acredita-se que as mudanças externas têm grande responsabilidade sobre os problemas internos da empresa, ou seja, há uma preocupação com as incertezas e as mudanças sistêmicas e ambientais, bem como, a valorização maior do processo de planejamento.

Com o decorrer no tempo e trazendo o planejamento estratégico para as práticas do cotidiano notou-se que os métodos, técnicas e instrumentos científicos

foram se aperfeiçoando e a mescla de teorias puderam construir o cenário atual de ferramentas disponíveis para realizar o planejamento estratégico.

O sucesso do planejamento estratégico requer a percepção de que, esta ferramenta viabiliza a gestão de excelência do negócio.

4 MATERIAL E MÉTODOS

No tocante aos benefícios do uso de planejamento estratégico, foram analisadas as práticas em uma propriedade na região de Tupã-SP, cuja produção de hortaliças (alface, almeirão, rúcula, agrião e chicória) é o pilar de labor de uma família.

Atualmente a propriedade é gerida por dois irmãos, que já envolvem seus filhos nos afazeres do cotidiano, ainda contam com o apoio dos pais que iniciaram as atividades há mais de 30 anos e detém uma grande rede de contatos e conhecimento, além de 10 colaboradores contratados.

A elaboração do planejamento estratégico ocorreu há 7 anos, no início o uso da ferramenta teve resistência por parte dos pais que iniciaram a atividade na propriedade, o desejo inicial era proporcionar condições para os filhos estudarem e trilhar novos caminhos. Ao ter contato com capacitações técnicas e de gestão houve interesse dos irmãos em se manter na propriedade e viver dela, conciliando o trabalho com a convivência familiar.

Na análise inicial os irmãos concluíram que tinham uma empresa do agronegócio familiar com dificuldades de pagar seus gastos, fato este devido a ausência de gestão estruturada, tinham demanda para alavancar sua produção, mas necessitavam aperfeiçoar suas práticas produtivas, tanto no modo de se relacionar com recursos naturais quanto na forma e volume que o mercado exigia.

Não havia direcionamento das ações e os objetivos eram alinhados com pouca ambição.

O primeiro passo foi a definição do negócio, então definiu-se como propriedade sustentável produtora de hortaliças, com foco no atendimento de demandas locais, tendo como clientes as redes de supermercados e o poder público, cujo consumo é intenso em ao menos 10 meses do ano.

Na prospecção de futuro foi estabelecido o objetivo de ter eficiência produtiva, associado à qualidade e necessidade dos consumidores, otimizando o

ambiente de negócios com tratos culturais adequados e gestão empresarial com redução de gastos fixos e variáveis, sem perda de qualidade.

Neste norte foi essencial o aprofundamento de conhecimento sobre os movimentos financeiros do negócio. Evidenciou-se também que eram necessários ajustes na gestão de pessoas, finanças, marketing e produção, pois o ponto de equilíbrio financeiro estava elevado, o que muitas vezes impossibilitava margem de lucro, desmotivando a continuidade da atividade.

Identificando os pontos críticos acerca de gastos fixos e variáveis foi possível ter base para o planejamento estratégico e principalmente identificar a importância dos elos em ferramentas de gestão.

A análise detectou as seguintes problemáticas:

- Ausência de pesquisa de preço de insumos;
- Ausência de controle de estoque;
- Falta de planejamento operacional;
- Falta de cadastro de clientes e fornecedores;
- Ausência de conhecimento acerca de perfil do cliente;
- Ausência de organograma;
- Falta de conhecimento sobre necessidade de capital de giro;
- Falta de planejamento produtivo.

Com os dados levantados e a definição do negócio determinaram os objetivos, em passo seguinte foi estruturada a missão, os valores e visão da empresa.

A missão da empresa é produzir alimentos com qualidade, disseminando práticas produtivas sustentáveis, que estimulem o consumo consciente e gere qualidade de vida para clientes e colaboradores.

A visão é ter excelência na produção de hortaliças com elevado valor nutricional, promovendo práticas sustentáveis, conciliando necessidades de clientes, fornecedores e colaboradores.

Os valores se norteiam em três pilares, no primeiro aborda a responsabilidade pelas práticas na exploração do solo e demais recursos naturais, comprometendo-se com seu uso racional, no segundo aborda o exercício com ética nas negociações comerciais, no terceiro busca a atuação informando claramente as

práticas culturais de sua produção.

Para a continuidade do planejamento estratégico foi realizada a análise do ambiente e da organização.

A análise interna chegou ao resultado que uma das forças do negócio está na motivação da equipe, pois ao contratarem seus colaboradores sempre buscaram traçar perfil adequado para as atividades, de forma simplificada ocorria a seleção dos interessados, fato este devido à preocupação com o clima organizacional e família que reside na propriedade, a seleção se norteava por conhecimento empírico, analisavam as características, condutas e princípios. Por se tratar de um ambiente familiar as práticas sempre buscaram envolver os colaboradores e respeitar suas características, gerando uma equipe com média de 15 anos de atividade e que se empenham nas ações tanto pelo ambiente laboral quanto pela valorização de seu trabalho.

No tocante à fraqueza, a análise identificou a ausência de controle financeiro aprofundado. A falta de mecanismos de controle e previsibilidade trouxe muitos momentos em que a propriedade atuava com dificuldade para cobrir seus gastos, não gerando lucro e impossibilitando investimentos que possibilitariam crescimento.

No tocante às oportunidades foram analisadas a crescente demanda do mercado por hortaliças mais saudáveis em grande volume, selecionadas e que em diferentes épocas do ano atendessem a necessidade dos consumidores com menor prazo de produção e mais resistentes.

Com relação à ameaça identificou-se que os concorrentes estavam ajustando suas tecnologias para alavancar a produtividade em pequenas propriedades, aproveitando linhas de crédito disponíveis e novas formas de comercialização para o poder público, tal fato reduziria seu mercado de atuação.

Considerando a participação relativa de mercado e crescimento, ficou claro que os esforços deveriam se direcionar para produção de hortaliças tradicionais, que tivesse volume e qualidade, sem trazer impactos negativos nos gastos pelos custos fixos e variáveis.

Neste sentido, foram realizadas análises sobre as variáveis do microambiente e macroambiente (político legais, econômicos, socioculturais e tecnológicos), no qual dos formatos de cultivo identificou-se que por meio da produção hidropônica bons resultados poderiam ser atingidos. Perceberam a necessidade de consumo em crescente no mercado, vez que, o uso dos produtos

naturais aumenta com o desejo da população em buscar alimentos naturais, assim como ações de compras governamentais que cada vez mais estruturam a compra de produtos direto do produtor que alinhe qualidade, volume e constância.

Outro fato analisado versa sobre a escassez de mão de obra no mercado para serviço no campo, sendo assim foi identificado que este é um fator no qual a médio e longo prazo dificultaria as operações na propriedade caso não alterassem o sistema produtivo.

Analisadas as etapas anteriormente estruturaram o plano de ação, partindo das oportunidades e ameaças definiu-se um conjunto de ações.

O primeiro passo foi o levantamento de dados para análise sobre a situação financeira do negócio e quais custos envolvidos, chegaram à conclusão que era possível assumir novos compromissos por meio de investimentos que tivessem prazo de carência de no mínimo 6 meses, neste sentido buscaram acesso as linhas de créditos disponíveis com o objetivo de introduzir a produção hidropônica, ainda neste norte foram levantados fornecedores de mudas, soluções para hidroponia, estrutura e demais itens envolvidos em toda etapa produtiva e logística.

Outro fator analisado foram os moldes de contrato praticados no mercado e sua viabilidade perante o fluxo financeiro do negócio. Buscaram conhecimento sobre participação em licitações públicas, modo de atuação de concorrentes e fornecedores. Com todos os dados deram início ao convencimento dos pais sobre o quão bom era todo esse processo.

No início tiveram resistência em virtude dos altos valores de investimento e volume de dados, bem como, ausência de conhecimento por parte dos colaboradores na forma de cultivo pretendida. Deste modo se organizaram para realização de cursos técnicos e visita a propriedades de outras regiões que já usavam esse formato de produção. Após 6 meses se sentiram preparados e conseguiram maior aceitação familiar para as mudanças de direcionamento do negócio, estruturaram suas ações com base no ciclo PDCA (planejar, fazer, verificar e agir), no qual conforme supracitado já tinham identificado os problemas, treinaram a equipe e começaram a execução das ações.

Todo o processo foi estabelecido mediante a apuração dos dados de produção e direcionamento para aumento de 70%, com crescente de no mínimo 30% da produtividade, considerando o uso da mão de obra disponível.

Tendo ciência que nos primeiros 60 meses o retorno seria direcionado aos

investimentos deram seguimento as ações.

A primeira ação foi a informatização dos processos financeiros, calculando adequadamente o preço de venda e estabelecendo controle de estoque, a base para essa etapa se fundou na necessidade de produção para atender o mercado com ciclo de produção de 45 a 50 dias.

A segunda ação se norteou em liberar os recursos para instalação das estufas no sistema hidropônico, com uso de energia solar para bombeamento das soluções, bem como reuso da água para minimizar desperdícios, direcionando para a eliminação de aplicação de agrotóxicos.

A terceira ação buscou contato com fornecedores e estabeleceram volume de compras e periodicidade de entregas, bem como, alinhou prazos de pagamento que reduzissem a necessidade de capital de giro.

A quinta ação foi a implantação das estufas e construção de unidade para embalar, armazenar e efetuar entregas.

A sexta ação foi o início da produção para atender contratos firmados com supermercados da cidade e compras do poder público.

Até a etapa da produção todas as ações correram conforme planejado, no entanto, devido à falta de conhecimento aprofundado em técnica de cultivo hidropônico ocorreram perdas por falhas no bombeamento, no primeiro momento desmotivaram os envolvidos, mas logo foram sanadas, também aperfeiçoaram as técnicas com relação ao transporte do produto e melhorias no processo de embalagem.

Nos últimos dois anos continuaram em aperfeiçoamento com relação ao planejamento estratégico, tiveram bons retornos com a finalização do pagamento dos investimentos e estão em desenvolvimento de novas produções, dentre elas a de palmito, assim como, iniciaram exploração do turismo rural e aumentaram a produção devido ao crescente volume de concorrentes. Fato este que inicialmente impactou na queda de lucro líquido, mas foi revertido com acréscimo do volume de produção, proporcionando melhores negociações nas compras de insumos, bem como otimização de logística.

Os gestores continuam em constante aperfeiçoamento de técnicas de gestão, no momento os pais já passaram a propriedade aos filhos com usufruto em vida, têm participação nos resultados como forma de retribuição dos trabalhos realizados. A sucessão familiar em vida ocorreu com sucesso mediante o empenho

dos filhos, que buscaram convencer com fundamentos os benefícios do planejamento estratégico, principalmente por perceberem que mesmo se tratando de uma pequena propriedade, a visão empresarial do negócio viabiliza e exploração de suas potencialidades.

Nota-se que é possível alavancar os resultados e redirecionar uma pequena empresa do agronegócio por meio do planejamento estratégico, conforme supracitado o panorama de gestão foi realinhado e as sucessões familiares terão norte a seguir, se destacando da grande maioria das propriedades rurais que não usam essa ferramenta de gestão.

Ressalta-se que o uso desta ferramenta para gestão é viável e proporciona resultados favoráveis, mas deve ser visto como um processo de planejamento, execução, acompanhamento e ajustes conforme necessidade, sem perder a razão de existir da empresa.

5 RESULTADOS

As práticas nos últimos sete anos desta propriedade trouxeram dados que mudou seu panorama de gestão, as novas ferramentas se desvinculam da atuação focada somente na etapa produtiva e passou a gerir com foco em resultados a curto, médio e longo prazo, proporcionando trazer ao presente o desenvolvimento destas ações.

A análise da propriedade por vários ângulos foi primordial para que o planejamento fosse consistente e pudesse atingir resultados.

Para implementação do planejamento estratégico tiveram que ter os primeiros passos voltados para a capacitação dos envolvidos, permitir-se ao conhecimento e novas formas de condução do negócio é o que possibilitou a implementação das ações na propriedade analisada.

A abertura de mercado, com possibilidade de venda aos programas de aquisição de alimentos, os novos contratos com redes de supermercados e a exploração de novos produtos ocorreu também devido ao fortalecimento da imagem da empresa frente a seus clientes. Tal processo fortalece os elos entre colaboradores e transmite segurança aos envolvidos, de modo que conhecer a propriedade, identificar sua personalidade e conhecer a fundo questões internas e externas traz possibilidade de implantar novas formas de gestão. Os resultados são mais consistentes porque todos atuam como profissionais que querem resultados positivos, as ações são realizadas por meio de análises fundamentadas, a clareza dos dados, a disseminação das informações e a determinação das coordenadas permitiram e geraram confiança aos envolvidos, assim como saber o que está fazendo e para que se faz as ações estimula a compreensão do processo e contribui para sua realização.

Este contexto é que trouxe a sucessão familiar com menos atritos, isso se deve aos resultados que se evidenciaram por meio de um processo organizado e que se pode verificar a clareza das ações, cujo percurso se norteou por levantar dados, organizar informações, definir rumos, elaborar plano de ações, realiza-las, monitorar resultados e realizar ajustes quando preciso.

A empresa analisada passou de uma simples propriedade rural com dificuldades em se manter atuante para uma empresa do agronegócio com caminhos bem definidos, ações estruturadas, respeitando suas limitações, tendo paciência para atingir resultados, mas jamais sendo passiva.

6 CONCLUSÃO

A propriedade analisada se encontrava em situação comum a muitos produtores, não vislumbravam futuro ao negócio e caminhavam por se entregar as dificuldades do cotidiano. Um olhar com conhecimento interno e vivências externas por parte dos filhos possibilitaram melhorias na propriedade rural, que se demonstraram além do avanço em termos de produtividade e produção, possibilitou a manutenção familiar nas atividades do campo e principalmente viabilizou a sucessão familiar.

As práticas abordadas no presente trabalho possibilitaram aumento da produção em 70% e produtividade em 30. Impulsionando a implementação de gestão, buscando conhecer o negócio e realinhar sua direção se tornou viável a definição de estratégias para alavancar resultados, proporcionando condições de terem visão empresarial conciliada a práticas sustentáveis em suas atividades.

O labor nas pequenas propriedades rurais deve ser visto como fator propulsor da economia regionalizada, é necessário a visualização deste setor como atividade empresarial, que requer planejamento desde o início das atividades e gestão em seu cotidiano, viabilizando sua manutenção.

Foi identificado que as atividades rurais em sua maioria proporcionam um ambiente laboral de proximidade entre os envolvidos, de prazer em lidar com a “terra” para seus operadores.

O sucesso ou fracasso da pequena empresa gera impacto na vida daqueles que lideram as atividades, mas também dos contratados que atuam diretamente nos afazeres rotineiros, notou-se que interfere ainda nos familiares destes, que em muitos casos se mantêm da remuneração vinda daquela fonte empregadora, o setor de serviços também tem reflexos, principalmente para aqueles que desempenham suas atividades por meio de pesquisas, análises, consultorias e logística, assim como, temos interferência nas atividades comerciais que se mantêm por meio da venda de insumos e comercialização de produtos, bem como, o setor público que se mantêm por meio da arrecadação de tributos em todos os setores supracitados.

Uma pequena propriedade com gestão saudável, que vislumbre o futuro necessita elaborar estruturas para que ele aconteça e se mover constantemente em sentido ao sucesso.

Independente do porte empresarial ficou evidente na análise que o planejamento estratégico é a ferramenta adequada no suporte gerencial de pequenas propriedades rurais, com ela é possível realizar o conhecimento aprofundado da empresa, explorar suas potencialidades, conhecer seu mercado concorrente, fornecedor e consumidor, identificar a necessidade de aperfeiçoar gestão financeira, de pessoas e marketing.

Essa ferramenta de gestão permitiu a propriedade analisada realinhar processos, dimensionar crescimento, organizar ajustes e estabelecer gestão profissional, estimulando o trabalho no campo e manutenção de famílias neste setor.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R. Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. Administração: novo cenário competitivo. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística Ltda. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CERTO, S. C. Administração moderna. Tradução Maria Lúcia G. L. Rosa e Ludmilla Teixeira Lima. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, I. Administração nos novos tempos. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DRUCKER, P. F. O melhor de Peter Drucker: a administração. Tradução 77 Arlete Simille Marques. São Paulo: Nobel, 2001.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERREIRA, M. A. D. et al. A importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas. Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais, Maringá, jan./jun. 2005. Disponível: Acesso em 25 fev. 2011.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LONGENECKER, J. G. et al. Administração de pequenas empresas. Tradução Oxbridge Centro de Idiomas. 13. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial. Tradução Maria Lúcia G. L. Rosa e Sidney Stancatti. São Paulo: Makron Books, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 23. ed.

São Paulo: Atlas, 2007.

ROCHA, Angela da; CHRISTENSEN, Carl H. Marketing: teoria e prática no Brasil. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SAMPAIO, C. H. Planejamento estratégico. 4. ed. Porto Alegre: Sebrae/RS, 2004.